

首页	机构概况	新闻发布	国资监管	政务公开	国资数据	互动交流	在线服务	热点
----	------	------	------	------	------	------	------	----

首页 > 新闻发布 > 国资报告 > 重磅信息 > 2018 · 11 · 总第47期 > 正文

企业思想家宋志平

文章来源：《国资报告》杂志 发布时间：2019-01-02

在现任中央企业负责人中，中国建材集团董事长、党委书记宋志平业绩卓著，思想卓越，备受关注。

自1979年进入国有企业至今，宋志平见证、参与了国有企业40年改革、转型、发展的全程，在其中发挥了重要作用：在他的带领下，两家央企进入世界五百强；他还在推动国企混改、现代企业制度不断完善和行业重组中起到了示范作用。更为难得的是，他基于上述实践提出了一系列真知灼见，对当前国有企业改革发展进行了系统思考，总结出了很多极具推广价值的重要理论成果。

2018年9月5日，在中国太原市召开的“2018财富CEO峰会”上，宋志平获得《财富》CEO终生成就奖。据了解，这是财富杂志首次设立这一奖项，评选标准极为严苛。除优良业绩、扭亏经验等要求外，获奖人还必须具有改变行业结构、创新盈利模式等推动行业变革的业绩，必须是所属行业的意见领袖等。

改制上市

改革开放初，邓小平提出，中国要大力发展住宅产业，一定要把新型建材做起来，于是北新建材厂成立。1979年，大学毕业的宋志平到了这家迎着改革春风设立的厂子工作。

1993年春节前夕，这家国有工厂在市场风浪冲击中摇摇欲坠，资金链近乎断裂。在此工作14年的宋志平临危受命，接任厂长。如何改变局面？当年春节，宋志平五六天几乎不发一言。心中不忍的老母亲劝他别当厂长了。

“还有好几千职工等着我呢”，宋志平回应说。他经常凌晨四点就醒来，思考着企业的发展出路。

当时国有企业的症结是千多千少一个样，厂里石膏板生产线的设计产能是一年2000万平方米，但是实际产能不足700万平方米。宋志平意识到，“只是从德国引进来先进设备还不能解决问题，更为关键的是要提高员工积极性。”

春节过后，宋志平为热烟炉点火时对大家说，“其实我最想点燃的是员工心中的火”。为了解决厂里资金紧张的燃眉之急，他带头把家里的一万元存款拿了出来，带动职工集资400万元。他承诺，“工资年年涨、房子年年盖”，员工的热情和积极性被调动起来了。

为了彻底解决资金压力，更为了引入市场机制，宋志平带领北新建材上市，敲响了深交所的锣声。正是因为较早地跟资本市场发生了密切联系，让他敏锐地认识到，“一旦我们出现问题，国家不可能也没有能力救我们。要时刻都有危机感，要凭能力赢得市场的尊重。”

当周边一些国企倒闭和陷入困境的时候，北新建材逐渐壮大了起来。现在已成为全球最大的石膏板企业和新型建材企业，2017年营业收入、税后利润、市值分别超过110亿元、23亿元、400亿元。

刚刚松了一口气的宋志平却被放到了更艰苦的位置——2002年，他被任命为中新集团总经理。

中新集团是北新建材上级单位，当时局面十分困难。上任前，宋志平接到了前任总经理的电话，“志平，我从弹坑里爬出来了，

该你进去了！”

宋志平临危受命后，收到的第一份大礼是法院的传票——当时中新集团有32亿元逾期贷款，债主要求冻结其资产。宋志平带领一帮人四处跑银行、跑机构，用了一年时间，进行债务重组和业务整合，终于使企业得以轻装上阵。

可是出路在哪里？

在与业界专家、相关领导的频繁接触中，宋志平认识到，要想在建材行业立住脚，必须选择在建材行业中占比超过70%的主流产品水泥。在当时，这一决定并不为人所理解。因为中新集团以前没做过水泥，宋志平及其团队也都是门外汉。

但是，宋志平还是选择了水泥，并将企业更名为中国建材。当时，很少有人预见到，短短十多年后这家企业将成为世界级的建材企业。

中国建材上市后，宋志平发现，投资者感兴趣的几乎都是水泥。“水泥、水泥、水泥！规模、规模、规模！”的呼声，进一步坚定了宋志平发展水泥产业的决心。

毫无疑问，这是被形势和市场逼出来的一条道路。但事实证明，这也是一条正确的道路：在日后的很多年里，水泥在中国建材的收入、利润占比超过90%，成为企业发展的定海神针。

截至2017年底，中国建材从没有一两水泥，发展到水泥产量接近4亿吨，稳居世界第一，装备和技术水平居于世界领先水平，宋志平本人兼任世界水泥协会主席，中国建材成为名副其实的世界水泥大王。

混改标杆

宋志平带领下的中国建材几乎从零起步做到水泥大王，走了一条混改式扩张道路：很少新建，主要靠并购企业，并为他们保留股权，还将一部分民营企业企业家转变为职业经理人，实行混合所有制改革，这一模式创造了多赢局面——民企老板员工得利；国有资本快速扩张，控制力突飞猛进；行业发展活力十足。

2006年，中国水泥行业市场集中度只有9%左右，行业分散、竞争无序。国家有关部委连续下发文件，鼓励水泥行业重组联合。宋志平认为，中国建材应该挑起重担，“一是自身发展需要，二来推动行业重组是央企的责任”——将国家政策和行业发展规律通过创新的方式高度统一起来是宋志平战略布局的一大特色。

这一构想的首次落地是在徐州。当时，中国建材旗下的中联水泥正在与近在咫尺海螺水泥大打价格战，而且在这场恶仗中处于下风。宋志平决定亲自出马，通过谈判的方式解决这一问题。

经过十多次谈判，由于“价格、条件都最大限度满足了海螺的要求”，中联水泥成功地把徐州海螺100%股权收入囊中，作价9.611亿元——这几乎是中国建材上市第一次融资金额的一半。

徐州海螺的万吨线进入中国建材后，通过统一采购，整合营销，成为全球七条万吨线里经济技术指标最好的一条线。重组后的第一年，中联水泥就挣回3个亿利润。

首次尝试的成功，进一步激发了宋志平通过联合重组做大水泥行业的信心和决心。在竞争同样激烈的浙江考察后，他决定，“干脆搞一个南方水泥，把浙江、江西几省的企业联合起来。”

2007年9月，中国建材为第一大股东，民资注册的邦达集团为第二大股东发起的南方水泥正式成立，覆盖浙江、上海、江苏、安徽、湖南、江西、广西等省市。时任上海市委书记习近平同志发来贺信，期许这家公司为国有企业的改革发展不断探索新路。短短3年，这家典型的混合所有制企业产能达到1.2亿吨。南方水泥成为中国建材集团水泥平台从无到有、从小到大、从弱到强、从强到优发展轨迹上的里程碑。

之后，中国建材在这一道路越走越顺，先后在东北、西南地区完成了联合重组。此时，宋志平已经不需要经过艰苦谈判——西

南地区身陷恶性竞争之中的不少水泥企业老板甚至主动提出，“怎么中国建材还不来解放我们？”

通过实践，宋志平探索出了“三七模式”股权结构：中国建材持有核心上市公司的股份不低于30%，其他投资机构及流通股不超过70%；在股份公司所属企业层面，国资持股70%，给机构投资人和原创业者留30%的股份，以确保上市公司利润。

多年来，900多家企业陆续加入中国建材的大家庭，其中80%是民企，他们中80%的企业家接受了中国建材的聘书，既是中国建材各级企业的股东，也是职业经理人，解决了规模迅速扩大后人才队伍的问题。

南方水泥执行董事、党委副书记、纪委书记、常务执行副总裁张剑星原来是虎山水泥的老总，也是最早响应宋志平号召，带着家当入伙中国建材的民营企业企业家之一。在他看来，“民企老板的加入，撕下了企业的所有制标签带来的种种羁绊，为企业更好地按照市场规则发展提供了机制保障。”

更重要的是，宋志平认为，张剑星们是天然的所有者代表，“在这些企业，如果你拿他一根烧火棍，他也会和你急”，解决了一直困扰国有企业的所有者虚位问题。

混合所有制改革之后民企老板获益匪浅。张毓强带领企业加入中国建材后，组建的中国玻纤短短几年就抢占了行业世界冠军宝座。他说，“如果不加盟，我就是拼命干到200岁，也不会实现这一飞跃。”

国有资产受益更大。2006年中国建材的国有股本仅有20亿元，还是以一块土地加两个股权评估溢价所得的。截至2017年，中国建材净资产已超过1500亿元。国有企业的控制力、影响力、带动力放大了数十倍。

截至2017年底，中国水泥行业集中度上升到57%，高于钢铁、有色等行业。宋志平表示，业界公认中国建材用联合重组救了整个行业。



2018年9月5日，在中国太原市召开的“2018财富CEO峰会”上，宋志平获得《财富》CEO终生成就奖

双料董事长

宋志平最为人所熟知的事迹，是他把中国建材和国药集团两家央企双双带进世界五百强。这样的成就，在世界上也仅有稻盛和夫一个先例而已。著名经济学家张卓元评价说，宋志平给国有企业家做了榜样。

北新建材是国企百户试点之一，宋志平在此期间就已经接触了现代企业制度。2005年11月，中国建材被国务院国资委列为第二批董事会试点企业，建立了外部董事占多数的董事会。在宋志平的带领下，中国建材在规范化董事会建设方面进行了卓有成效的探索。

不过当宋志平接到国资委通知，要求他以外部董事身份出任国药集团董事长时，他还是很意外，这是没有先例的事。“当时我也不知道两个董事长怎么做，特别是外部董事长怎么做，但我想，这应该是董事职业化的一种尝试。”

接掌国药后，宋志平总结中国建材的经验，在“规范决策，合理授权”八字方针的指导下，引导董事不断加强调研、学习、培训，坚持董事会的决策组织到位，把执行权百分百交给经理层。

国药集团的董事会基础很好。9名董事中，内部董事3人，国资委体系3人，社会聘请3人，用宋志平的话说，比一些上市公司的董事会独立性还强，因此每次董事会的讨论都很热烈。常常是从早上9点开到晚上9点，中午只能吃盒饭。

为了能够正常履职，在国药集团5年时间里，宋志平几乎牺牲了所有的双休日。“只有两次例外。一次是我母亲生病，一次是我感冒。”尽管如此，他仍然觉得压力很大，“最最担心战略和决策上失误，毕竟许多大主意最后还得自己拿。”

五年时间里，宋志平领导下的董事会为国药的发展壮大设计了一整套动作：一是联合复星推动国药上市，募集资金60多亿港元，为国药集团提供了充足弹药；二是把中国建材联合重组的理念和做法引入国药，联合重组了约五六百家企业，覆盖了300多个地级市；三是促成了国药集团、中国生物技术集团公司、上海医药工业研究院、中国出国人员服务总公司四家央企的联合重组，弥补了国药在医药研发和制造业务上的短板；五是实现了从国药集团主业从医药到医药健康的跨越，“这是我对国药集团做出的最大贡献”。

宋志平入职国药集团时，国药只有300多亿元销售收入，以流通为主业，影响也不大。在他任职期间，国药集团销售收入和经济效益大幅提升，2013年成为世界500强企业。

宋志平离任后，国药集团继承和发展了原来的战略文化，延续了快速发展的势头：2017年营收超过3500亿元，位列2018年财富五百强194位。

宋志平卸任国药董事长时，国资委相关领导评价说：“五年来，宋志平很好地处理了两个企业董事长职务的关系，在中国建材集团发挥了核心作用，在国药集团也树立了很高的威信，有力地促进了两家企业的发展和管理团队建设。”

目前，以规范化董事会建设为代表的现代企业治理模式已经深入国药集团各个层级，集团的管控更加规范、有力。2014年7月，国资委推出首批四项改革试点，中国建材和国药集团同时成为混改和董事会授权双试点企业。

“中国材料”

双料董事长的五年时间里，宋志平大约三分之二时间在国药，三分之一的时间在建材。国药集团发展日趋加速的同时，新常态下建材行业的发展压力不断增大。对此，宋志平认为，“田园将芜胡不归？”于是向国资委领导提出了辞去国药集团董事长的职务。

宋志平并没有轻松下来。从国药辞职不到一个月，也就是2014年5月，国资委再次给了他新的任务——推动中国建材集团和中材集团合并。

这两家央企系出同门，均由原国家建材局改组而来。成立初期，中国建材集团侧重制造业，中材集团侧重工程设计和安装。在激烈的市场竞争中，两家企业的业务日趋雷同，彼此之间竞争激烈。

按照国务院国资委的部署，宋志平找到时任中材集团领导谈了多次，“累计谈了近40小时，把重组的每一个环节都谈得非常清晰”。之后就是按照谈好的内容逐步推进。

首先是机构合并。两家集团总部共有259人，合并后为150人；总部部门合计27个，合并后为12个；两家原有二级单位33个，合并后压减为13个。

其次是中国建材股份和中材股份两家上市公司换股合并。两家企业合并后，水泥、国际工程、新材料三大主业三足鼎立，前两类都是世界第一，新材料也居于世界领先地位。对此，资本市场高度认可。宋志平说，“换股过程中，大股东不得表决，如果有超过10%的股东不同意就会否决掉。两家小股东的赞成率是99.9%，这在香港资本市场上是没有的”。

合并后，新的中国建材实施了四大转型战略，即向中高端、智能化、绿色化、国际化转型。2017年，中国建材来自新材料的利润有70多亿元，预计2018年会超过100亿元。对此，时任国务院副总理马凯非常赞赏。他表示，中国建材可以改成“中国材料”了。

企业思想家

宋志平是一个痴迷于做企业的人。他认为，企业要有思想，企业家更要有思想。国务院国资委原副主任邵宁评价说，“宋总不抽

烟、不喝酒、不爱运动，是个天生的企业家，而且是一个有思想、能实践的企业家，特别值得我们珍惜和尊重。”

所谓人以群分，宋志平在挑选并购重组对象时，也特别注重选择那些痴迷做企业的人。在中国建材，这样的企业家已经成为一个群体：张毓强、贾同春、欧木兰、张国良、任桂芳……

不过，宋志平并不满足于只做企业家。

“有思想才能被尊重。中国企业和中国企业家下一个目标不止是创造多少个世界五百强，而是创造更多闪光的企业思想，能产生中国的亚科卡、韦尔奇和稻盛和夫”，宋志平如是说。

因此，实践之余，宋志平不断进行思考和总结，形成了一套独具特点的企业思想体系。最典型的就是“央企市营”。这一理论形成于2008年，2011年见诸媒体。其内涵包括股权多元化、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、内部市场化机制、外部市场化运营等内容。《求是》杂志2012年对此进行了实地调研，称“央企市营”为国企改革探索了一条全新的道路。“央企市营”也受到了国外学者的关注，哈佛大学给中国建材做重组案例时把这个词收了进去，译为“Marketize SOE”，意为市场化了的国企。

此外，宋志平围绕新常态下实体经济和制造业、公司治理、企业文化、企业经营与管理方法、企业家和创新型企业、大企业责任和企业的品格、国企发展和混合所有制改革等重大前沿问题，不断解决企业遇到的困难，在实践中推出新的理论成果，并集结成书，各类专著已达10本。

思考和写作需要时间。白天工作繁忙，宋志平能自由支配的时间只有晚上。“我一般晚上10点钟开始看书两小时，12点以后写两三个小时。常常只睡4个小时，几十年如一日”。

名气渐增之后，宋志平时常应邀到北大光华管理学院、清华经济管理学院、中国政法大学、中央党校和国家行政学院的国资委分校，大连高级管理学院等机构授课。他的听众里，既有央企各级负责人，也有政府官员和民营企业企业家。中央电视台等主流媒体也经常邀请宋志平与国内外知名家学者、企业家讨论问题。

通过前述专著和平台，宋志平将其数十年的企业经营心得和对中国经济、国企改革、建材行业发展相关的一系列前沿问题的思考成果分享给社会各界，为中国国有企业发展与改革，为当前中国实体经济和中国制造走向高质量发展，增加了行之有效的实施方案。（国资报记者 刘青山）

[打印](#) [关闭窗口](#)

[中国政府网](#) | [国务院部门网站](#) | [地方国资委网站](#) | [中央企业网站](#) | [网站地图](#)

网站管理：国务院国资委宣传局 运行维护：国务院国资委新闻中心 技术支持：国务院国资委信息中心

办公地址：北京市宣武门西大街26号 邮编：100053

网站标识码bm27000004 京ICP备05052109号  京公网安备 110401200016号